

マイケル・ポーター「On Competition」

- 1 国の競争優位

(レジメ作成 川村真文)

国の競争的成功のパターン.....	2
国の競争力とは何か.....	4
企業はいかに国際市場で成功するか。.....	7
国の優位のダイヤモンド.....	9
いかにダイヤモンドが機能するか：イタリアのセラミックタイル産業.....	10
要素条件.....	13
需要条件.....	15
関連 / 支援産業.....	16
強固な戦略、構造及び競争.....	17
システムとしてのダイヤモンド.....	19
政府の役割.....	20
専門要素創造へのフォーカス.....	21
要素 / 通貨市場への介入回避.....	21
厳格な製品、安全及び環境基準の強制.....	22
産業ライバル間の直接的調整の制限.....	22
継続的投資へと導く目的の推進.....	23
競争の規制緩和.....	23
強力な国内独占禁止政策の執行.....	23
管理取引の拒否.....	23
企業の役割.....	24
イノベーションのためのプレッシャーを創造する。.....	24
モチベーターとして最も能力ある競合者を探し出す。.....	25
早期警告システムの創設.....	25
国の需要の改善.....	25
国内競争を歓迎する.....	25
他国における優位に触れるため国際化する.....	26
選択してのみアライアンスを用いる.....	26
競争優位を支持するためホームベースを置く。.....	26
リーダーシップの役割.....	27

国の繁栄は、先天的なものではなく、**創造**される。それは、古典的な経済学者が主張するように、国の自然の恵み、労働力、利率又は通貨価値から生じるのではない。

国の競争力はその産業の**革新 / アップグレード能力**に依拠する。企業は、プレッシャーと挑戦により、世界の最高の競合者に対して優位を得る。彼らは強力な国内のライバル、活発なホームにベースをおく供給者及び高い需要の地域顧客から利益を得る。

ますますグローバルとなる競争世界において、国はより一層重要となる。競争のベースがますます知識の創造 / 吸収にシフトするにつれ、国の役割は大きくなった。競争優位は、高度に地域化されたプロセスを通じて創造 / 維持される。国の価値、文化、経済構造、組織及び歴史における相違は全て、競争的成功に貢献する。**全ての国において競争のパターンの際立った相違**があり、いずれの国も全て / ほとんどの産業において競争することはできない。究極的に、そのホーム環境が最も進歩的、ダイナミックかつ挑戦的であることから、国は特定の産業において成功する。

10 の主要な貿易国における競争的成功のパターンについての4年間の研究成果であるこれらの結論は、多くの企業 / 政府の考えを導き、米国において支配的な伝統的知見に反する。(研究については、「国の競争的成功のパターン」参照。) 支配的な考えによると、労働コスト、利率、為替レート及び規模の経済が競争力についての潜在的な決定要因である。企業において、今日の言葉は、合併、協力、戦略的パートナーシップ、共同及び国を超えたグローバルイゼーションである。マネジャーは当該産業へのより多くの国のサポートを求める。国の競争力を増進するための多様な政策・ ・ 為替レートの操作から独占禁止の緩和まで・ ・ を実験する傾向が増加する。(「国の競争力とは何か」参照)

これらのアプローチは、今日企業と政府の双方に受け入れられているが誤りである。それらは、基本的に、競争優位の真の源泉を誤っている。それらの追求は、短期的にアピールするが、米国・ ・ またはいずれの先進国・ ・ においても真の継続的競争優位の不達成を保証する。

我々は新たな視点とツール・ ・ 伝統的なイデオロギーや今日の知的手法と関係なく、**世界的な成功産業の分析から直接生じる競争へのアプローチ**・ ・ を必要とする。シンプルに、何がどのように機能するかを知り、それを適用する必要がある。

国の競争的成功のパターン

何故国が特定の産業、企業戦略への示唆及び国の経済において競争優位を得るかを検証するため、私は10の重要な貿易国(デンマーク、ドイツ、イタリア、日本、韓国、シンガポール、スウェーデン、スイス、英国及び米国)について4年間の研究を行った。私は、30を超える調査員(そのほとんどは対象国の人間でそこに本拠を置く)の助力を得た。調査員

は全て同じ手法を用いた。

3つの国・・・米国、日本及びドイツ・・・は世界の主導的産業国である。他の国は、人口規模、産業政策、地理的規模及び地域において多様である。合計すると、10カ国は1985年（統計的分析の基準年）における世界輸出額の50%を占める。

国の競争力についての最も以前の分析は単一の国が相互比較に焦点を置く。多様な性格及び環境の国を研究することにより、この研究は国の競争優位の基本的要因を特異なものから分離する。

各国について、研究は2つの部分からなる。第1は、利用可能な統計データ、補足的公開情報及びインタビューを用い、**当該国の企業が世界的に成功する全産業を把握する**。我々は**国の産業は、最高の世界的競合者に比較して競争優位を持てば、世界的に成功すると定義する**。収益性等の多くの競争優位の基準は誤解を導く。我々は、**最善の指標**として、広範な他国への**実質的/継続的輸出及び/又は母国で創造されたスキル/資産に基づく対外投資**を選んだ。それが地域的に所有された固有企業か、外国企業/投資家により所有されても自主的にマネジメントされていれば、当該国は会社のためのホームと見なした。我々は、それから、各国が3つの時点（1971年、1978年及び1985年）で世界的に成功する全産業のプロフィールを創造した。各経済における競争的産業のパターンはランダムではなく、その作業はそれを説明し、いかにそれが変化したかを説明することであった。特に重点をおいたのは、国の競争産業間の結び付き/関係であった。

研究の**第2の部分**において、我々は、いかに競争優位が創造されるかを理解するため、**特定産業における競争の歴史**を検証した。国のプロフィールに基づき、我々は詳細な研究のため、**100の産業又は産業グループ**を選択した。我々はそれほど緻密ではないが多くを検証した。我々は、いかに/何故当該産業が当該国において始まり、成長し、いつ/何故その国の企業が国際的な競争優位を開発し、競争優位が維持され又は失われるプロセスを理解するまで遡った。そのケースの歴史は詳細さにおいて優れた歴史家の作業には及ばないが、産業及び国の経済の発展への洞察を提供する。我々は、各国につき、**経済的に最も重要な競争的産業グループを代表する産業サンプル**を選んだ。対象産業は各国における総輸出の大きな割合（例えば、日本、ドイツ及びスイスの総輸出の20%超及び韓国の40%超）を占めた。我々は、最も有名かつ重要な国際的成功物語・・・ドイツの高品質の自動車/化学、日本の半導体/ビデオカセット、スイスの銀行/製薬、イタリアの靴/繊維、米国の航空機/映画・・・及び、目立たないが高度に競争的産業・・・韓国のピアノ、イタリアのスキーブーツ及び英国のピスケット・・・を研究した。我々はまた、矛盾するよう見える・・・西洋型タイプライターに対する日本の需要はほとんど存在しないにもかかわらず、日本は当該産業において強力な輸出/海外投資ポジションを有する・・・いくつかの産業を加えた。我々は、天然資源に高度に依拠する産業を避けた。かかる産業は先進経済のバックボーンとはならず、それらについての競争力は伝統的理論により説明しえる。我々は、しかしながら、新聞紙や農業化学等、多くのより技術集約的**天然資源関係産業**を含めた。

国と産業のサンプルはいかに国が競争優位を得るかについての新たな理論の開発/テストに経験的基礎を提供する。論文は、各産業における**競争優位の決定要因**に集中し、**政策及び企業戦略へのいくつかの全体的示唆**を描写する。

国の競争力とは何か

国の競争力は全ての国の政府と産業の中心的問題の1つである。しかし、国の競争力を説明する普遍的な理論は存在しない。さらに、**国についての「競争力」の説得的定義**も存在しない。競争的企業**の概念は明確であるが、競争的国の概念はそうではない。**

国の競争力を、為替レート、利率及び財政赤字などの変数により決まるマクロ経済的現象とみる者がいる。しかし、日本、イタリア及び韓国は、財政赤字にかかわらず、ドイツとスイスは通貨高にかかわらず、そしてイタリアと韓国は高利率にかかわらず、それぞれ急速な生活水準の向上を享受する。

競争力は安く豊富な労働力の機能であるとする者もいる。しかし、ドイツ、スイス及びスウェーデンは、高賃金と労働力不足にかかわらず**繁栄する**。そもそも、国は競争力の目的として労働者のより高い賃金を求めるべきであろう。

他の見方は競争力を豊富な天然資源と結びつける。しかし、それは、ドイツ、日本、スイス、イタリア及び韓国・・天然資源に恵まれない国・・の成功を説明できない。

より近年、競争力は政策・・目標、保護、輸入促進及び補助は日本及び韓国の自動車、鉄鋼、造船及び半導体産業を世界的優位に押し上げた・・により決せられるという議論が一般的である。しかし、緻密な検証は不規則な記録を示す。イタリアにおいて、政府の干渉は無力であったが、イタリアは日本につぐ第2位の輸出シェアを占めた。ドイツにおいて、輸出産業における政府の直接干渉はほとんどない。そして、日本や韓国においてすら、ファクス機器、コピー、ロボット工学及び先端素材などの重要な産業において政府の役割は少なく、ミシン、鉄鋼及び造船等の頻繁に引用される例のいくつかは今日時代遅れである。

国の競争力について人気のある説明の最後は、マネジメント/労働者間の関係を含む、マネジメント実務における相違である。しかしながら、ここでの問題は、産業が異なればマネジメントに対する異なるアプローチが要請されることである。靴、繊維及び宝石の、緩やかに組織されたイタリアの小規模家族企業にとって成功するマネジメント実務は、例えば、ドイツの化学/自動車会社、スイスの製薬会社又は米国の航空機会社にとってはその崩壊を帰結する。マネジメントと労働者間の関係の一般化も不可能である。強力な労働組合が競争優位を侵害するという一般的な考えにかかわらず、ドイツ/スウェーデンは、組合は協力であるが、国際的一流企業を誇る。

以上の説明はどれも十分に満足的なものではなく、どれも国内での産業の競争ポジション

を合理的に説明するのに十分ではない。それぞれはいくつかの真実を含むが、より広範かつ複雑な要因の組合せが機能する。

明確な説明の欠如はより基本的な疑問を示唆する。そもそも「競争的な」国とはなにか。「競争的な」国とは、全ての会社 / 産業が競争的な国ではない。(このテストを満たす国は存在しない。)日本にも、世界最高の競争者から大きく遅れをとる、広範な経済領域が存在する。

「競争的な」国はその製品を国際的競争価格とする為替レートの国であろうか。日本とドイツは、その生活水準において顕著な向上を享受するが、長期間強い通貨と価格上昇を経験した。「競争的な」国とは、大きな貿易黒字を享受する国であろうか。スイスはほぼ貿易的に均衡し、イタリアは慢性的な貿易赤字をかかえるが、両国とも強力に成長する国家収入を享受する。「競争的な」国は人件費の低い国であろうか。インドとメキシコは低賃金で労働コストは低いが、双方とも魅力的な産業モデルとは思われない。

国家レベルにおける競争力の唯一の有意義な概念は生産性である。国の主たる目標は、その国民のため高く向上する生活水準を生み出すことである。その能力は国の労働力と資本が使用される生産性に依拠する。生産性は**単位あたりの労働力 / 資本により生産されるアウトプット**である。生産性は**製品の品質及び特性（それらは製品価格を決定する。）**並びに**生産における効率性に依拠する**。生産性は国の長期的生活水準の主たる決定要因であり、国民1人当りの収益の源泉である。人的資源の生産性は従業員の賃金を決定し、資本の生産性はその保有者への配当を決定する。

国の生活水準は、その会社の高水準の生産性を達成し継続的に向上させる能力に依拠する。継続的な生産性向上は経済が継続的に向上することを要請する。国の企業は、**製品品質の向上、好ましい特性の追加、製品技術の改善又は生産効率の引上げ**により、厳しく生産性を改善しなくてはならない。彼らは、**より洗練された産業セグメント（そこでの生産性は一般的に高い）**において競争するために必要な能力を改善すべきである。彼らは、最終的に、**全く新しい洗練された産業において競争する能力を開発しなくてはならない。**

国際貿易 / 海外投資は国の生産性に脅威を与えることも改善することもできる。それらは、国に当該企業がより**生産的な産業 / 産業セグメントに特化し、より生産的でない分野で輸入**することを可能にすることにより、国の生産性の向上に寄与する。いずれの国も、全てにおいて競争的でありえない。理想は、**国の制限された人的その他の資源を最も生産的に用いること**である。最高の生活水準を有する国でもその企業が競争力を有さない多くの産業を有する。

しかし、国際取引 / 海外投資は他方、生産性向上への脅威となり得る。それらは、当該国の産業を生産性の国際基準テストにさらす。産業は、賃金レートの優位を相殺するため、その生産性が海外ライバルより十分高くなければ消え去る。国が高生産 / 高賃金産業における競争力を失えば、その生活水準は脅威にさらされる。

国の競争力を貿易黒字 / 1人当りの貿易均衡として定義することは不適當である。低賃金 / 弱い通貨のため輸出が拡大し、その国の企業が競争的に生産できない洗練製品を輸入しても、貿易均衡 / 黒字をもたらし得るが、その生活水準を引き下げる。経済的繁栄にとって決定的なのは国民を低賃金で雇用する能力ではなくその職業のタイプである。

国レベルでの「競争力」の説明を求めることは、誤った質問への回答である。我々が理解すべきであるのは、生産性及びその成長率の決定要因である。その答えを見つけるには、我々は経済全体ではなく、特定の産業 / 産業セグメントに焦点を絞らなくてはならない。我々は、いかに / 何故商業的に成長し得るスキル / 技術が創造されるのかを理解しなくてはならず、それは特定の産業レベルでのみ理解され得る。それは、特定のセグメント / 産業（そこにおいて製品 / プロセスが創造され改良される）における海外のライバルに対する競争優位のための努力の結果であり、それは国の生産性向上のプロセスを支える。

いずれかの国の経済を緻密に観察する時、当該国の産業間に競争的成功における相違が存在する。国際的優位はしばしば特定の産業セグメントに集中する。ドイツの自動車輸出は、大きな高パフォーマンス自動車へと傾斜し、韓国の輸出はコンパクト / 中規模の自動車である。多くの産業 / 産業セグメントにおいて、真の国際的競争優位を有する競合者は少数の国にのみベースを置く。

我々の調査は、当該企業が特定の分野で競争優位を創造 / 維持することを可能にする国の決定的性質・・国の競争優位・・を追求する。我々は、特に技術 / スキル集約的セグメント / 産業（それらは高い向上する生産性を支える。）における国際的成功の決定要因に関心が有る。

伝統的理論は、特定の産業における国の成功は生産要素（土地、労働力及び天然資源）に依拠すると説明する。国はそれがふんだんに有する要因を集中的に使用する産業における要因に基づく競争優位を有する。伝統的理論は、しかしながら、競争の国際化 / 技術力により、先進産業 / 経済において色あせた。

新たな理論は、現代の国際競争において、会社が国際取引だけではなく海外投資も関係する国際戦略により競争することを認識しなくてはならない。新たな理論が説明しなくてはならないのは、国が国際的に競争する会社のために好ましいホームベースを提供する理由である。ホームベースは、企業の主要な競争優位が創造 / 維持される国である。それは、企業戦略が設定され、中核製品 / プロセス技術が創造 / 維持され、最も生産的な仕事と最も高度なスキルが置かれる場所である。国におけるホームベースの存在は他の関係産業に最大の積極的な影響を与え、その経済において他の利益に導く。企業の所有はしばしばホームベースに集中するが、株主の国籍は重要ではない。

新たな理論は国の比較優位を越えて競争優位へと移行しなくてはならない。それは、細分

化された市場、差別化された製品、技術的差異及び規模の経済を含む、競争の豊かな概念を反映しなくてはならない。新たな理論はコストを越え、ある国の企業が品質、特性及び新製品イノベーションに基づく優位の創造において、他より優れている理由を説明しなくてはならない。新たな理論は、**競争はダイナミックで進化するという前提**から出発しなくてはならない。それは、何故いくつかの国に本拠を置くいくつかの会社が他よりも革新するのか；何故、いくつかの国は会社が外国のライバルよりも素早く改善／革新する環境を提供するのか、という質問に答えなくてはならない。

企業はいかに国際市場で成功するか。

世界中において、国際的リーダーシップを達成した企業は、全ての面において異なる戦略を採用する。全ての成功する企業は特有な戦略を採用するが、オペレーションの基本様式（全ての成功する企業の特性及び軌道）は基本的に同じである。

企業はイノベーション行動を通じて競争優位を達成する。彼らは広範な意味（新技術と新たな行動方法の双方を含む）においてイノベーションにアプローチする。彼らは競争のための**新たな基礎を認識し、古い手法での競争のためのより良い方法を見つける**。イノベーションは新たな製品デザイン／生産プロセス／マーケティングアプローチ／トレーニング手法に現れる。イノベーションの多くは平凡であり、1つの大きな技術的前進ではなく、**小さい洞察／前進の累積に依拠する**。それは、「新しく」すらない・・既に存在していたが精力的に追求されてこなかった・・**アイデア**に関する。それは常に固定資産／ブランド評価とともにスキル／知識への投資に関する。

いくつかのイノベーションは、**全く新しい市場機会を認識し、あるいは無視された市場セグメントに奉仕することにより競争優位を創造する**。競合者の対応が遅ければ、かかるイノベーションは競争優位を生み出す。例えば、自動車／家電製品等の産業において、日本企業は、海外企業が収益性が低く、重要でなく、魅力に欠けるとして軽視したよりコンパクトな容量の小さいモデルを強化することにより、当初の優位を得た。

国際市場において、競争優位を生み出すイノベーションは、**国内／海外双方のニーズを予想する**。例えば、製品安全に対する国際的関心が増大するにつれ、ボルボ、Atlas Copco、AGA等のスウェーデン企業は、この分野における市場機会を予想することにより成功した。他方、国内市場に特有な関心／環境に対応するイノベーションは国際競争における成功を遅らせ得る。例えば、巨大な米国防衛市場の誘惑は、米国の素材／機械ツール企業の関心を魅力的な国際的商業市場からそらせた。

情報（競合者が利用できない／求めない情報）は、イノベーション／改良のプロセスに大きな役割を果たす。それは、しばしば、研究開発／マーケットリサーチへの単純な投資から生じる。それは、よりしばしば、努力とオープンさから生じ、目を曇らせる仮定や伝統的知恵により妨げられることなく**正しい場所に目を向けること**から生じる。

これは、イノベーターがしばしば異なる産業/国からのアウトサイダーである理由である。革新は、伝統的背景を持たず、古い伝統的な企業では評価されない創設者による新たな企業から生じ得る。イノベーション能力はまた、当該産業に不案内であるため機会により気がつき、それらをより追求する、シニアマジャーを通じてもたらされ得る。イノベーションはまた、会社が多角化し、新たなリソース、スキル又は他の産業への見通しを持ち込むにつれ生じ得る。イノベーションはまた、異なる環境や異なる競争手法を有する他の国からもたらされ得る。

イノベーションは、ほとんど例外なく、**普通でない努力の結果**である。新たな/より良い競争手法の導入に成功する企業は、**強固な決断により、厳しい批判や強力な障害に直面しながら、そのアプローチを追及する**。実際、成功するためには、イノベーションは通常、プレッシャー、必要性及び逆境すら要請する。喪失の恐怖はしばしば獲得の希望より強力である。

会社が一旦イノベーションを通じ競争優位を達成すれば、**不断の改善を通じてのみそれを維持**することができる。**ほとんど全て優位は模倣され得る**。韓国企業は既に標準的カラーテレビ/VCRの大量生産において日本のライバルに対抗する。ブラジル企業は、技術とデザインを組合せ、カジュアル革靴において、イタリアの競合者に対抗する。

競合者は最終的かつ必然的に、改良/イノベーションをやめたいずれの企業をも追い抜く。しばしば、顧客関係、既存技術における規模の経済又はディストリビューションチャネルにおけるロイヤルティ等の先駆者優位は、不活発な企業がその強固なポジションを数年間/数十年保有することを可能にする。しかし、遅かれ早かれ、よりダイナミックなライバルはこれらの優位に関して改革する方法を見つけ、より良い/より安い手法を生み出す。イタリアの機器製造者は、大きな小売チェーンを通じての中規模及びコンパクトな機器の販売におけるコストに基づき競争に成功し、この当初の優位に長く居座り続けたが、異なる製品の開発及び強力なブランドフランチャイズの創造により、ドイツの競合者は前進し始めた。

究極的に、**競争優位を維持する唯一の方法はそれをアップグレードさせること**・・・より洗練されたタイプへの移行・・・である。これは正確に日本の自動車メーカーが行ったことである。彼らは、当初適正な品質の高くない小型車により海外市場に進出し、低い労働コストに基づき競争した。彼らは、人件費の優位が存続する間でも、改良を行った。彼らは、規模の経済を得るため大きな最新工場の建設に対して積極的に投資した。彼らはそれから、プレス技術におけるイノベーターとなり、ジャストインタイム生産と多くの他の品質/製造実務を開発した。これらのプロセス改良は、海外競合者よりも、より良い製品品質、修繕記録及び顧客満足に導いた。より最近、日本自動車メーカーは製造技術の先駆者となり、世界最高の乗用車と競争する新たな価値あるブランドネームを導入しつつある。

日本の自動車メーカーの例はまた、**競争優位を維持するための2つの追加的条件**を示す。

第1に、会社は戦略に対し**グローバルアプローチ**を採用しなくてはならない。それは製品をそのブランドネームの下、そのコントロールする国際的マーケティングチャネルを通じて世界規模で販売しなくてはならない。真にグローバルなアプローチは会社に、**低賃金を利用し、市場アクセスを得若しくは改善し、又は海外技術を利用するため、生産又はR & D施設を他国に置くことを要求する**。第2に、より維持し得る優位の創造はしばしば会社にその既存の優位を・・・それが尚優位である時でも・・・陳腐なものとするを要請する。彼らは自らその優位を陳腐化するか、さもないと競合者が陳腐化する。

この例が示すように、イノベーションと変化は必然的に結びつく。しかし、変化は、特に成功した企業にとっては不自然な行為である。変化を避け、打ち負かすため、強力な力が機能する。過去のアプローチは標準的なオペレーション手順及びマネジメントコントロールにおいて制度化される。訓練は、1つの正しい方法を強調する。専門化し、ひたむきな施設は過去の実務を硬直化し、高価なレンガとする。既存の戦略は絶対的なオーラをまとい会社の文化に根づく。

成功した企業は、予見可能性及び安定性に対する執着を持ち、持っているものを守るために働く。変化は、多くのものを失う恐れにより抑えられる。全てのレベルにおいて組織は新たなアプローチ、修正又は標準からの離脱を示唆する情報をろ過する。**内部環境は既存の方向や確立した考えに挑戦する「敵対的」個人を孤立化させ追放する免疫システムのように機能する**。イノベーションは止まり、会社はよどみ、積極的な競合者がそれを追い越すのは時間の問題となる。

国の優位のダイヤモンド

なぜ一定の国に本拠を置く一定の企業は絶え間ない革新ができるのか。なぜ、彼らは無情に改善を追及し、競争優位のより洗練された源泉を求めるのか。何故、彼らは成功にしばしば伴う変化/イノベーションに対する障害を克服できるのか。

その答えは国の4つの広範な特性・・・個別にそしてシステムとして**国の優位のダイヤモンド**(各国がその産業のために確立しオペレートする場)を構成する特性・・・に存在する。これらの特性は、

1. **要素条件**：熟練労働力、インフラ等の当該産業において競争するために必要な製造要因における国のポジション
2. **需要条件**：当該産業の製品/サービスへの国内市場の需要の性質
3. **関連/支援産業**：国際的競争力を有する供給者産業その他の関連産業の存否
4. **企業戦略、構造及び競争**：国内競争の性質とともに、いかに会社が創造され、組織されマネジメントされるかを支配する条件

これらの決定要因は企業が生まれ、いかに競争するかを学ぶ国の環境を創造する。(6.1の表参照)ダイヤモンドにおける各ポイント・・・及びシステムとしてのダイヤモンド・・・は

国際競争的成功を達成するための要素・・・競争に必要なリソース/スキルの利用可能性、会社が認識する機会を作り出す情報及び企業がそのリソース/スキルを配置する指針、会社の所有者、マネジャー及び個人の目標、最も重要なのは、会社への投資及び革新へのプレッシャー（いかにダイヤモンドが機能するか：イタリアのセラミックタイル産業を参照）・・・に影響する。

国の環境が専門資産/スキルの最も急速な蓄積を・・・しばしば単により大きな努力とコミットメント故に・・・可能にし支持するとき、会社は競争優位を獲得する。国の環境がより良い継続的な情報及び製品/プロセス需要に対する洞察を可能にする時、会社は競争優位を得る。最後に、国の環境が会社をして革新/投資を強いるとき、会社は競争優位を得、これらの優位を更新する。

いかにダイヤモンドが機能するか：イタリアのセラミックタイル産業

1987年に、イタリア企業はセラミックタイルの生産/輸出において世界的リーダーであり100億ドル産業であった。製造者は、Emilia-Romagna 地域における Sassuolo の小さな町の周囲に集中し、世界生産の約30%、世界輸出の60%近くを占めた。同年のセラミックタイルにおけるイタリアの貿易黒字は約14億ドルであった。

イタリアのセラミックタイル産業の競争優位はいかに国の優位のダイヤモンドが機能するかを示す。Sassuolo のセラミックタイルにおける継続的競争優位は静的/歴史的な優位ではなく、**ダイナミズムと変化から生じた**。洗練された要求水準の高い地域のバイヤー、強力かつ独特な販売チャネル及び企業間の強力な競争はイノベーションへの**継続的なプレッシャーを創造した**。継続的な実験及び累積的な生産経験から**知識は急速に成長した**。会社の民間所有/地域へのロイヤルティは産業への投資への強力なコミットメントを生み出した。

タイル製造者はまた、高度に発展した機械供給者並びに素材、サービス及びインフラ等を生み出す他の支援産業から利益を得た。**世界クラスの関連産業の存在はまた、イタリアのタイルにおける強さを強化した**。最後に、**集積全体の地理的集中は全体プロセスを強化した**。今日、外国企業はサブカルチャー全体と競争する。このシステムの組織的性質はSassuolo のセラミックタイル企業の最も持続できる優位をとなる。

イタリアの産業の起源

Sassuolo のタイル製造は陶器及び瀬戸物産業から成長し、その歴史は13世紀に遡る。第二次大戦直後、Sassuolo の周囲には一握りのセラミックタイル製造者しかおらず、その全ては地域市場のみを対象としていた。

イタリアにおけるセラミックタイルへの需要は、イタリアの復興が建築素材のブームを引き起こしたため、大戦後急速に成長した。気候、地域の嗜好及び建築技術のため、セラミックタイルに対するイタリアの需要は特に大きかった。

Sassuolo はイタリアの比較的繁栄した地域にあったため、タイル会社を始めるための資金及び必要な組織的スキルを統合できる多くの者がいた。1955 年に 14 であった Sassuolo 地域のタイル会社は、1962 年までに 102 となった。

新たなタイル会社は機械について訓練された労働者の集積から利益を得た。Sassuolo の周辺はフェラーリ、マセラティ、ランボルギーニその他技術的に洗練された会社のホームであった。タイル産業が成長し繁栄し始めるにつれ、多くのエンジニア / 熟練労働者は成功企業に集まった。

イタリアのタイル集積の出現

当初、イタリアのタイル製造者は材料 / 製造技術を海外に頼った。1950 年代、タイルに使われる主な材料は陶土白粘土であった。Sassuolo 周辺には赤粘土はあったが白粘土がなかったため、イタリアの製造者は粘土を英国から輸入した。タイル製造機器もまた 1950 年代及び 1960 年代に輸入された。(炉はドイツ、米国及びフランスから、タイルを形成する presses はドイツから輸入)Sassuolo のタイルメーカーは単なる取り付け機械も輸入しなくてはならなかった。

時が経過により、イタリアのタイル製造者はいかに輸入された機器を地域環境 (赤粘土対白粘土、天然ガス対石油) に合わせて修正するかを学んだ。タイル企業出身のプロセス技術者は機器会社をスタートし、機械産業が Sassuolo に出現した。1970 年までに、イタリア企業は世界レベルの炉と presses の製造者となり、その赤粘土機器を白粘土とともに用いるために輸出した。

イタリアのタイルと機器製造者の関係は相互に支えあうものであり、ロケーションを同じくするためよりそうなった。1980 年代中ごろに、200 ものイタリアの機器製造者が存在し、その 60% 超が Sassuolo に存在した。機器製造者は地域において熾烈に競争し、タイル製造者は海外のライバルよりもより良い価格 / 性能の機器から利益を得た。

タイル集積が成長し、Sassuolo 地域に集中するにつれ、エンジニア、製造専門家、メンテナンス作業員、サービス技術者及びデザイナーを含む熟練労働者 / 技術者が現れた。産業の集中は他の支援企業が、型、梱包資材、つやだし及び輸送サービスを提供することを促した。小規模な、専門コンサルティング会社は、タイル製造者に、工場デザイン、ロジスティクス及び商業的、広告及び財務時効についてアドバイスを行った。

Sassuolo 地域に集中する会員をもって、セラミックタイル産業組合である Assopiastrelle は地域において共通の利益を有するサービスの提供を開始した。バルク購入、海外市場リサーチ及び財務・法律事項についてのコンサルティング。成長するタイル集積は新たな専門的な要素創造組織の形成を促した。1976 年に、ボローニャ大学のコンソーシアムである地域的エージェンシー及びセラミック産業組合は Centro Ceramico di Bologna を創設し、

それはプロセスリサーチの製品分析を行った。

洗練されたホーム需要

1960年代中頃までに、イタリアにおける1人当りのタイル消費は、世界の他のどの地域よりも高くなった。イタリア市場はまた世界で最も洗練された。イタリアの消費者は一般的に新たなデザイン/特性を最初に採用し、イタリアの製造者は製造方法を改善し、新たなデザインを創造するために継続的にイノベートし、相互に補強するプロセスを進める。

独自に洗練された地域需要の特性はまた、小売アウトレットに広がる。1960年代中頃に、タイルの専門ショールームがイタリアに始まった。1985年までに、国内販売の約80%を扱う約7600の専門的なショールームが存在した。1976年に、イタリアの会社であるPemmeは、販売アウトレットを得、消費者間でブランドネームを確立するために、有名なデザイナーによるタイルを採用した。このイノベーションはデザインサービス(ここでは、イタリアは世界的リーダーであり、100億ドルを越える輸出を行う)という関連産業出現させた。

Sassuolo の競合者

Sassuoloの多くのタイル会社は熾烈な競争を生み出した。製品/プロセスイノベーションのニュースは急速に広まり、技術、デザイン及び販売におけるリーダーシップを追求する会社は継続的に改善しなくてはならない。

近隣にあることは熾烈な競争を認識させる。全ての製造者は民間のファミリー会社である。オーナーは全て同じ地域に住み、相互に知り、同じ町の主たる市民である。

改善へのプレッシャー

1970年代初期において、熾烈な国内競争、リテール顧客からのプレッシャー及び1973年のエネルギー危機に直面し、イタリアのタイル会社はガスと労働コストの削減に努力した。これらの努力は、技術的なブレークスルーを導き、急速な単一加熱プロセスを生み出し、そこでは強化プロセス、素材変化及びglaze-fixingが炉の中の1工程で生じる。ダブル加熱方法のプロセスでは225人が必要であったのが、単一加熱roller kilnsを用いる方法では90人で十分となり、サイクルタイムは16~20時間から50~55分へと変わった。

新しい小さく軽い機器はまた、輸出が容易であった。1980年代初頭までに、イタリア機器製造者の輸出は国内販売を超え、輸出は総売上の80%近くになった。

ともに作業し、タイル製造者と機器製造者は1970年代後半に次の重要なブレークスルーを行った。それは、材料取扱機器の改善であり、それはタイル製造者を一括プロセスから継続プロセスへと変化させた。そのイノベーションは高い労働コスト(イタリアタイル製造者が直面した大きな競争不利)を削減した。

共通の認識はイタリアの人件費はこの期間、米国及びドイツよりも低いということである。

しかし、これらの2つの国において、仕事が異なれば賃金も大きく異なった。イタリアにおいて、異なるスキル分野の賃金は圧縮され、仕事のルールは製造者をして残業/複数シフトを行うことを制約した。制約はコストとなり、炉は一度冷えると再度熱するのにコストがかかり、継続的に稼働するのがベストである。この要素不利のため、イタリアの会社は継続的な自動製造を最初に開発した。

国際化

1970年までに、イタリアの国内需要は成熟した。活気のないイタリア市場は会社を海外市場への浸透努力へと導いた。イタリアの関連/支援産業の存在は輸出傾向を後押しした。各タイル製造者はイタリア及び海外のホームデザイン/建築雑誌、並びに建築家、デザイナー及び消費者の間に広範かつグローバルに発行される発行物に宣伝し始めた。この高められた認知はイタリアタイルの品質イメージを強化した。タイル製造者はまた、関連産業（大理石、建設石材、流し、洗面器、家具、ランプ及び家庭器具）におけるイタリアの世界輸出ポジションを利用することができた。

産業組合である Assopiastrelle は、1980年に米国に、1984年にドイツに、1987年にフランスに貿易促進オフィスを設立した。それは、ポローニャからマイアミにかけて広範な都市において洗練されたトレードショウを組織し、洗練された広告を行った。1980年から1987年にかけて、組合は米国におけるイタリアタイルの促進のため、約800万ドルを費やした。

.....

要素条件

標準的な経済理論によると、生産要素・労働、土地、天然資源、資本、インフラ・・・が取引の流れを決定する。国はそれが比較的良く授けられた要素を最も使用する製品を輸出する。この原理、・・・その起源はアダムスミス及びデビッドリカードに遡り、伝統的経済学に埋め込まれる・・・は誤りである。

先進経済のバックボーンを形成する洗練された産業において、国は製造の**最も重要な要素・熟練労働者や科学的基礎・を承継するのではなく創造する**。さらに、ある時点で国が享受する要素の量よりも、国が当該要素をもって創造/アップグレードし特定の産業に配置する**効率性や比率の方が重要である**。

最も重要な製造要素は継続的な大きな投資に関係し、専門化されたものである。労働力のプールや天然資源などの基本要素は知識集約型産業における優位を構成しない。企業は、グローバル戦略を通じてそれらに容易にアクセスでき、または技術によってそれらを容易に回避できる。伝統的な理解に反し、高卒/カレッジ卒程度の一般労働力の保有は現代の国際競争において競争優位とならない。競争優位を支えるためには、**要素は産業の特定のニーズ・光学専門機関、ソフトウェア企業投資のためのベンチャーキャピタル・**に高

度に専門化されなくてはならない。これらの要素はより不足し、海外競合者が模倣するのはより困難であり、それらの創造には継続的な投資を必要とする。

国は、特に要素創造が得意な産業で成功する。競争優位は、世界レベルでの機関（それは専門的要素を創造し、それらのアップグレードのため継続的に機能する。）の存在から生じる。デンマークは、糖尿病の研究／治療に集中する2つの病院を有し、世界トップのインシュリンの輸出ポジションを有する。オランダは、花の栽培、梱包及び SHIPPING についての研究機関を有し、世界トップの輸出国となる。

それほど明らかではないが、基本的要素における不利は会社にイノベート／アップグレードを促進し得る。静的モデルにおける不利はダイナミックなモデルにおいて優位となり得る。安価な原料供給や豊富な労働力があると、会社はこれらの優位に依拠し、しばしばそれらを非効率的に配置する。しかし、会社が高い土地コスト、労働力／材料不足等の不利に直面すれば、彼らは競争するためイノベート／アップグレードしなくてはならない。

「我々は資源のない島国である」という繰り返される日本のステートメントは、これらの欠乏が日本の競争イノベーションを促したことを意味する。例えば、ジャストインタイム製造は、桁外れに高価なスペースを効率化した。Brescia 地域のイタリアの鉄鋼業者は同様の不利・高い資本コスト／エネルギーコスト及び原料の不存在・に直面した。Northern Lombardy に存在するこれらの企業は南部の港からの距離と州の輸送システムの非効率性のため、膨大なロジスティクスコストに直面した。その結果、彼らは技術的に進んだ minimills（それは、必要とする投資／エネルギーが少なく、直接原料としてスクラップ金属を使い、コンパクトで効率よく、製造者にスクラップ源とエンドユーザーに近い場所に位置することを可能にする。）を開発した。それらは不利な要因を競争優位へと転換した。

不利は一定の条件においてのみ有利になり得る。第1に、それらは会社に他の国に広がるであろう環境についての適切なシグナルを送らなくてはならない。（それにより、海外のライバルに先立ちイノベートさせる。）第二次大戦後労働力不足を経験したスイスは、その例である。スイス企業はかかる不利に対して、労働生産性のアップグレードと高価値の維持可能なマーケットセグメントの追求によって対応した。十分な労働者がいた多国の会社は、その注意を他の問題に向け、アップグレードを遅らせた。

第2の条件は、他のダイヤモンドにおける有利な環境・ほとんど全ての決定要因に適用される対価（consideration）である。イノベートするために、会社は適切なスキルをもった人々にアクセスし、正しいシグナルを送る国内需要を有さなくてはならない。また、イノベートを促す積極的な国内ライバルをもたなくてはならない。他の必要条件は、産業への継続的コミットメントへと導く企業目標である。かかるコミットメントと積極的な競争がなければ、会社は不利をイノベーションを促進するものとして使うことなく、安易に流れ得る。

例えば、米国の消費者エレクトロニクス企業は、比較的高い人件費に直面し、製品／製造プロセスを変更することなく、労働集約作業を台湾その他のアジアの国に移転した。彼らは、その優位の源泉をアップグレードせずに、労働コストパリティにおいて解決した。他方、日本のライバルは、熾烈な国内競争／成熟した国内市場に直面し、オートメーションによる労働力削減を選んだ。これは、加工コストの低下と部品数の減少へと導き、品質の信頼性へと導いた。まもなく、日本企業は組立工場を米国企業が逃げた米国に建設した。

需要条件

競争のグローバル化は国内需要の重要性を減少させるように見える。しかし、実際には、これは間違いである。実際、国内市場の構造と性質は通常、いかに会社が買い手のニーズを理解し、解釈し、対応するかに対して、不均衡な効果を有する。国は、**国内需要がより明確な又は早期に買い手の将来ニーズの絵を与え、要求レベルの高い買い手がよりすばやしいノベートへのプレッシャーを与え、海外ライバルより洗練された競争優位を達成させる産業**において、競争優位を得る。国内需要のサイズよりも、その特性が重要である。

国内需要条件は、海外市場よりも国内市場において、当該産業セグメントがより大きく、可視性がある場合に、競争優位の樹立を助ける。国内のより大きな市場セグメントは企業からより多くの注目を得る。企業は小規模／好ましくないセグメントにより低い優先順位を与える。その好例が油圧掘削機であり、それは日本市場において最も広範に用いられるタイプの建設機器であるが、それは他の先進国の市場よりもはるかに小さい比率を占める。このセグメントは活発な日本の国際競争者が存在し、キャタピラー社が世界市場の大きなシェアを獲得していない少数のセグメントの1つである。

セグメントミックスより重要なのは、**国内購入者の性質**である。国内の買い手が当該製品／サービスについて世界的に洗練された高い要求水準をもっていれば、競争優位を得る。洗練され要求水準の高い買い手は、進んだ顧客ニーズへの窓を提供する。彼らは、その要求水準に適合するようプレッシャーを与える。彼らは、刺激し、改善／イノベート／アップグレードさせ、より進んだセグメントへと進ませる。要素条件と同じく、需要条件は、会社に強力な挑戦への対応を強いることにより優位を提供する。

特に、**地域的価値／環境のため、厳しいニーズ**が生じる。例えば、日本の顧客は、狭い家に住み、高温多湿な夏と高い電力料金・・環境の厳しいコンビネーション・・に対応しなくてはならない。その対応として、日本企業は省電力のロータリーコンプレッサーによるコンパクトかつ静かなエアコンユニットを開発した。日本市場の極めて厳しい要請はイノベートし、軽薄短小製品を生産させ、かかる製品は国際的に受け入れられる。

地域の買い手は、そのニーズが他国の需要を予想／形成する（彼らのニーズがグローバル市場における継続的な「早期警戒指標」となる）場合、国内企業の優位獲得を助ける。しばしば、国の政治的価値が多国で成長するニーズの前兆となる。スウェーデンの障害者に

対する長期的関心は専門的ニーズに集中する競争的な産業を生み出した。デンマークの環境主義は、水汚染管理危機や風車における成功に導いた。

より一般的には、当該国の価値が広がる場合、**国が製品とともに価値／嗜好を輸出する場合**・国内企業はグローバルな傾向を予想できる。例えば、米国企業のファストフードとクレジットカードの国際的な成功は、米国の便利さへの要求だけでなく、これらの嗜好の他国への拡散を反映する。国は、その価値／嗜好を、メディア、訓練、政治的影響及び市民／企業の外国での活動を通じて輸出する。

関連／支援産業

国の優位の第3の決定要因は国際競争力のある**関連／支援産業の存在**である。国際的に競争力のあるホームベースの供給は多様な方法で、下流産業における優位を創造する。第1に、彼らはコスト効率の良いインプットを効率的／早期／素早い／好ましい方法でデリバリーする。イタリア企業が世界のジュエリー製造／貴金属リサイクルマシン**の3分の2**を供給するため、イタリアの金銀ジュエリー企業は世界的に主導する。

部品／機械への単なるアクセスよりも重要なのは、**ホームベースの関連／支援産業がイノベーション／アップグレードにおいて提供する優位**・緊密な作業関係に基づく優位である。供給者とエンドユーザーは近隣に位置し、直接的コミュニケーション、素早く継続的な情報流通及びアイデア／イノベーションの継続的交換を行うことができる。会社は、供給者の技術的努力に影響を与え、R & D作業のテストサイトとして機能し、イノベーションのペースを上げる。

表6.2の「イタリアの靴集積」は、いかに近隣の支援産業グループが相互に結びつく産業(それらは全て国際競争力を有する。)のレンジにおける競争優位を創造するかを示す。靴製造者は、例えば、革製造者に新たなスタイル／製造技術について日常的に作用し、まだ図面上の段階で、革の新たな素材／色について学ぶ。相互作用は双方に有利となり、自立強化的であるが、それは自然には生じない。それは近接性により促されるが、会社と供給者が作業することのみから生じる。

国内企業は、供給者がグローバル競争者である時に大きな利益を得る。究極的に、国内産業に全面的に依拠し海外競合者のために働くことが妨げられる「とらわれの」供給者を創造することは、会社／国にとって自滅的である。その上で、国は競争優位を得るため、全ての供給者産業において競争的である必要はない。会社は、当該産業製品のイノベーション／パフォーマンスへの大きな影響なしに、材料、部品又は技術を海外から得ることができる。これは、電子工学やソフトウェア等の他の一般技術(そこでは適用範囲は狭い。)についても同様である。

関連産業におけるホームベースの競争は同様な利益を提供する。**情報流通と技術交換はイノベーション／アップグレードのスピードを上げる。ホームベースの関連産業はまた、会**

社が新技術を得る可能性を増大させ、競争への新たなアプローチを提供する参入者の源泉となる。例えば、スイスの製薬における成功は染料における国際的成功から生まれた。日本の電子キーボードにおける優位は消費者エレクトロニクスでの強力なポジションと結びつくアコースティック産業における成功から生まれた。

強固な戦略、構造及び競争

国の環境／文脈は、国内競争の性質とともに、企業がいかに創造、組織、マネジメントされるかにおいて強力な傾向を生み出す。例えば、イタリアでは、成功する国際的競争者はしばしば小中規模の民間会社であり、家族の延長のようにオペレートされる。ドイツでは、反対に、会社は組織／マネジメント実務において厳しく階層的であり、トップマネジャーは通常技術的バックグラウンドを有する。

普遍的な管理システムは存在しない。特定産業における競争力は、国において好ましいマネジメント実務／組織モデル並びに競争優位の源泉の集合から生じる。イタリア企業が世界的リーダーである産業（照明、家具、靴、ウール織物及び梱包機械）において、焦点、カスタマイズされた製品、ニッチマーケティング、素早い変化及び柔軟性を強調する戦略は産業のダイナミクスとイタリアのマネジメントシステムの性質に適合する。ドイツのマネジメントシステムは、対照的に、複雑な製品が精密な製造、慎重な開発、アフターサービス及びこのように高度に統制されたマネジメント構造を要請する光学、化学及び複雑な機械等技術／エンジニアリングを源泉とする産業においてよく機能する。ドイツの成功は、イメージマーケティング、素早い新たな特性及びモデル変革が競争にとって重要となる消費者製品／サービスにおいてはあり得ない。

国はまた、会社／個人が追及する目標において大きく異なる。会社の目標は資本市場及びマネジャーにとっての報酬実務を反映する。例えば、ドイツ／スイスにおいて、銀行が株主の大きな部分を占め、ほとんどの株式は長期目的で保有され、取引されない。会社は、成熟産業においてうまくやり、R & D／新たな設備に対する継続的投資が重要であるが、リターンは控えめとなる。米国は他の極にあり、多くのリスク資本と公開会社における広範な取引を有し、投資家は四半期および年度毎の株価上昇を重視する。マネジメント報酬は個別の結果と結びつく毎年のボーナスに依拠する。米国は、ソフトウェアや生命工学等の比較的新しい産業や新たな企業へのエクイティ投資が積極的な国内競争を促すもの（専門電子工学／サービス等）に適する。投資を控えさせる強力なプレッシャーは、しかしながら、成熟企業を苦しめる。

労働／スキルの拡大へのモチベーションはまた、競争優位にとって重要である。際立った才能はいずれの国でも希少なリソースである。国の成功は大きく才能ある人々が選択する教育タイプ（そこにおいて、仕事、コミットメント及び努力を選択する。）に依拠する。国の機関／価値が個人／企業のために設定するゴール、及びそれが一定産業に与えるプレステージは、資本／人材の流れを導き、一定産業の競争パフォーマンスに直接影響する。国は人々が賞賛／依拠する活動（かかる活動から国のヒーローが生まれる）において競争的

となる傾向がある。スイスにおいては銀行業と製薬である。イスラエルにおいては農業と防衛関係分野であった。原因と結果を分けるのは難しい。国際的成功は産業を高名にし、その優位を補強する。

強力な国内ライバルの存在は、競争優位の創造 / 持続への、決定的かつ強力な刺激である。これはスイス等の小国の真実であり、製薬会社（Hoffmann-La Roche, Ciba-Geigy 及び Sandoz）間の競争は世界的ポジションに貢献する。これは、米国において、コンピューター / ソフトウェア産業に妥当する。日本以上に熾烈な競争の役割が明確な場所はなく、そこでは機械工具において 112 社、半導体について 34 社、オーディオ機器について 25 社、カメラにおいて 15 社が存在し、日本がグローバル支配を行う産業において通常 2 桁の企業が存在する。（6.1 の表参照）国内競争は、他に強力な刺激を与えるため、ダイヤモンドにおける全てのポイントの中で最も重要である。

伝統的考えは、国内競争を無駄とする。それは、努力を重複させ、規模の経済を阻止する。「正しい解決」は、1 又は 2 社のチャンピオンであり、海外企業と渡り合う規模 / スケールをもった会社を抱え、政府の恩恵とともに必要な資源を彼らに保証することとする。しかしながら、実際は、ほとんどの国のチャンピオンは、政府による保護にかかわらず、競争力を有さない。航空宇宙産業や通信等、国に 1 社しかいない多くの主要産業において、政府は競争をゆがめる大きな役割を有す。

静的効率性よりも国内競争が独自に拍車をかけるダイナミックな改善の方が重要である。国内競争は、他の競争と同じく、会社をイノベート / 改善するプレッシャーを生む。地域ライバルは相互にコスト削減、品質 / サービス改善及び新たな製品 / プロセス創造を促す。しかし、海外競合者との競争（それは分析的かつ遠距離となる）とは異なり、国内競争はしばしば純粋な経済的 / ビジネス競争を超え、宿敵となる。彼らは、市場シェアのみならず人々、技術的優越及び（おそらく最も重要な）自慢のために競争する。国内競合者の成功は他にとって進歩が可能であることを示し、しばしば新たな競合者を産業にひきよせる。会社はしばしば、海外競合者の成功を「不公正な」優位に帰するが、国内競合者においては言い訳はできない。

地理的集中は国内競争の力を増大する。このパターンは世界共通である。イタリアの寶石会社は、Arezzo と Valenza Po の 2 つの町に、刃物製造会社は、Solingen、西ドイツ及び日本のセキに、製薬会社はスイスのバーゼルに、オートバイと楽器は日本の浜松に存在する。競合者がより地域化すれば、競争はより熾烈になる。

国内競争のもうひとつの利益は、競争優位の源泉のアップグレードについて有する継続的プレッシャーである。国内競合者の存在は単にある国に存在することから生じる優位・・コスト、ホーム市場へのアクセ / 嗜好、海外競合者の市場への輸入コスト・・を取消す。会社はそれらを超えることを強いられ、より維持可能な優位を得る。さらに、競争する国内競合者は相互に政府支援の獲得において正直さを保つ。会社は、政府契約の麻薬に中毒

となったり、産業保護を求めたりしない。代わりに、海外市場開放における助力、専門教育機関や他の専門要素への投資等、より建設的な政府の支援を求める。

皮肉にも、究極的に国内企業をしてグローバル市場へ向かせ成功するよう強靱にするのは**活発な国内競争である**。特に、規模の経済が存在する場合、地域競合者は、より大きな効率性と収益性を得るために、海外市場に目を向けさせる。熾烈な国内競争によりテストされ、強力な会社は海外で勝つことができる。

システムとしてのダイヤモンド

以上4つの各要因は、国の優位のダイヤモンドにおけるポイントを定義する。**あるポイントの効果は他のポイントの状況に依拠する**。例えば、洗練された買い手は、人材の質がその需要を満たさなければ、進んだ製品に結びつかない。製造要素における不利は、競争が激しく会社の目標が継続投資を支持しない限り、イノベーションを引き起こさない。ある決定要因の弱さは、産業の前進/アップグレードの潜在能力を制約する。

しかし、ダイヤモンドのポイントはまた、**自己強化的であり、システムを構成する**。**国内競争/地理的集中の2つの要素は特に、ダイヤモンドをシステムへと転化する強力な力となる**。国内競争は他の全ての要因において改良を促し、地理的集中は4つ各影響の相互作用を向上/拡大する。

国内競争の役割は、ダイヤモンドがいかに自己強化システムとして機能するかを示す。熾烈な国内競争は、特に競合者が地理的に集中する場合、専門要素の独自プールの開発を刺激する。：デービスのカリフォルニア大学はカリフォルニアのワイン産業と連携し、世界トップのワインリサーチセンターとなる。**積極的な地域競合者はまた地域需要をアップグレードする**。例えば、家具/靴において、イタリアの消費者は、イタリア企業間の熾烈な競争による急速な新製品開発のため、多様かつ良質の製品を期待する。国内競争はまた、関連/支援産業の形成を促進する。世界トップの日本の半導体製造者グループは世界トップの日本の半導体機器製造者を生み出した。

効果は、あらゆる方向に作用し得る。世界規模の供給者はしばしば、その供給先産業における**新たな参入者**となる。また、高度に洗練された買い手は、特に適切なスキルを有しそれが戦略的との見通しを有するとき、供給者産業に算入し得る。例えば、日本のロボット産業の場合、松下と川崎は当初社内使用のためのロボットをデザインした。今日、彼らはロボット産業における強力な競争者である。スウェーデンにおいて、Sandvik は鉄鋼からロッドドリルへと移行し、SKF は専門鉄からボールベアリングへと移行した。

ダイヤモンドの体系的性質の他の効果は、**国は単一の競争的産業にとってのみのホームとはならないことであり、ダイヤモンドはむしろ競争的産業の集積を促す環境を創造する**。競争的産業は経済全般に無秩序に分散せず、通常垂直的（買い手・売り手）/水平的（共通顧客、技術、チャネル）関係を通じて相互に結びつく。また、集積は通常物理的にも分

散せず、地理的に集中する傾向がある。ある競争的産業は相互強化プロセスを通じて他を創造することを助ける。例えば、日本の消費者エレクトロニクスにおける強さは、半導体における成功を、これらが使用するメモリーチップ／統合回路の成功へと導いた。日本のラップトップコンピューターにおける強さは、他のコンパクトな、携帯用製品における強さの基礎及び電卓／時計産業における液晶画面におけるトップの技術を反映する。

一度集積が形成すると、全体産業グループは相互支援的になる。利益は、前後水平に流れる。ある産業における積極競争は、スピノフ、交渉力の発揮、及び既存企業の多角化を通じ、集積における他の産業に広がる。集積内の他の産業からの算入は、R&Dアプローチにおける多様性の刺激及び新戦略／スキルの導入の促進によりアップグレードを引き起こす。多様な競争者と接触を有する供給者／顧客を通じて、情報は自由に流通し、イノベーションは急速に普及する。集積内での相互連結は、しばしば、予想しない新たな競争方法／機会の発見へと導く。集積は多様性の維持並びに、内部フォーカス、不活発、硬直性及び競争的アップグレード／新規参入を遅らせ阻止するライバル間の調整の克服への原動力となる。

政府の役割

国の競争力についての議論において、政府の役割以上に議論を引き起こし、理解されていないものはない。多くの人々は、政府を産業の必要な助力者／支援者であり、戦略／ターゲット産業の競争的結果に直接貢献する政策を採用するものと見る。他は、経済オペレーションは見えざる手に委ねられるべきとする「自由市場」の見解を受け入れる。

双方の見解とも正しくない。いずれも、その論理的結論として、国の競争能力の恒久的な侵食へと導く。一方では、産業への政府助力の提唱者は、しばしば、実際には長期的に会社を傷つけ、単により多くの援助要請を生み出すであろう政策を提案する。他方、小さな政府の提唱者は会社の状況／機関構造の形成、及び会社の競争優位取得を刺激する環境創造における政府の正当な役割を無視する。

政府の正当な役割は、触媒／挑戦者としてのそれであり、会社が意欲を引上げ、より高いレベルの競争パフォーマンスへと移行するよう（このプロセスは本質的に厳しく困難である）促すものである。政府は競争的産業を創造できず、会社だけがそれを行い得る。政府は、本質的に部分的役割を担い、それはダイヤモンドにおける好ましい条件と合わさってのみ成功する。ダイヤモンドの要素を伝達／拡大する政府の役割は強力である。成功する政策は会社が競争優位を得る環境を創造するものであり、（発展の初期段階の国を除き）プロセスへの直接的関与ではない。直接的役割ではなく間接的役割である。

日本政府は、かかる役割・・・国が競争開発の段階を通過し、政府の役割が経済発展につれてシフトするポイントを含む・・・をよりよく理解する。進んだ製品への早期需要の刺激、象徴的な共同プロジェクトを通じての未開拓技術を開発する必要がある産業への対応、品質評価の賞の創設及びダイヤモンドの要素を拡大する他の政策の追及により、日本政府は

イノベーションスピードを加速する。しかし、いずれの政府と同じく、日本の官僚は同じ過ち・産業構造の管理、長期にわたる市場保護、並びに非効率な小売業者、農家、ディストリビューター及び産業を競争から隔離する政治的プレッシャー・に陥りえる。

そのように多くの政府が国の競争力追及において同じ過ちに陥る理由を理解するのは容易である。会社の競争時間と政府の政治時間は基本的に整合しない。産業が競争優位を創造するには10年以上かかり得る。そのプロセスは人的スキルの長期的アップグレード、製品／プロセスへの投資、集積創出及び海外市場への参入を伴う。例えば、日本の自動車産業の場合、会社はその最初の輸出へのステップを1950年代に行ったが、強力な国際的ポジションを得たのは1970年代である。

しかし、政策において10年は永遠である。そのため、ほとんどの政府は、補助、保護及び仕組まれた合併等容易に認識し得る短期的利益を提供する政策を好むが、それらはまさにイノベーションを遅らせるものである。真の相違を創造するほとんどの政策は遅すぎるか政治家に大きな忍耐を要請するか、より悪ければ、短期の痛みを伴う。例えば、守られた産業の規制緩和は、より早く破産を導き、より遅れて競争的な企業を強固にする。

静的かつ短期のコスト優位をもたらすが、無意識的にイノベーション／ダイナミズムを侵食する政策は、産業政策における最も一般的かつ最も深い誤りである。援助の希望を受け、ダイナミズム／競争を侵食する「無駄な」R & Dを回避する共同開発のような政策を採用することは容易である。しかし、規模の経済による10%のコスト削減さえ、しばしばかかる政策が侵食する、急速な製品／プロセス改善及びグローバル市場における量の追求により容易に無にされる。

国の競争力のための適切な支援的役割を政府が担うためのいくつかの単純な基本的原則・変化促進、国内競争の促進、イノベーションの刺激・が存在する。いくつかの政策は国をして次を含む競争優位の獲得を求めよう導く。

専門要素創造へのフォーカス

政府は小学校／中学校教育システム及び基本的インフラ、並びにヘルスケア等の国の広範な関心分野におけるリサーチ等、基礎に対して重要な責任を負う。しかし、要素創造におけるこれらの一般的努力はほとんど競争優位を作り出さない。むしろ、競争優位となる要素は、進んだ、専門的なそして特定の産業／産業グループと結びついたものである。専門的研修プログラム、産業と結びつきの大学での研究努力、貿易組合活動及び会社による民間投資（これが最も重要）が、競争優位を生み出す要素を創造する。

要素／通貨市場への介入回避

政府は、要素／通貨市場への介入により、会社が国際市場でより効率的に競争できるようより低い要素コスト／好ましい交換レート創造を望む。しかし、例えばレーガン政権におけるドル引下げ等、これらの政策は非生産的となる。それらは、産業のアップグレード

／維持可能な競争優位に反するものとして機能する。

ドイツ／スイスも類似の経験を有するが、日本の対照的な事例は示唆的である。過去 20 年にわたり、日本はニクソン通貨切り下げショック、2 度のオイルショック、及び最近の円ショックに見舞われ、それらは全て、日本企業に**競争優位のアップグレードを強いた**。政府は意図的に要素コスト／為替レートの引上げを行うべきというわけではない。むしろ、**市場が要素コスト／為替レートを高めた場合、政府はそれらを戻す誘惑に抗すべきである**。

厳格な製品、安全及び環境基準の強制

厳しい政府規制は、国内需要を刺激／アップグレードすることにより、競争優位を促し得る。製品パフォーマンス、製品安全及び環境インパクトのための厳格な基準は会社に品質を改善させ、技術を向上させ、消費者／社会需要に対応する特性を提供させる。基準の緩和は、いかに魅力的であれ、非生産的である。

厳しい規制が国際的に広がるであろう基準を予想する時、国内企業は他における価値ある製品／サービス開発において有利にスタートすることができる。**スウェーデンの厳しい環境保護基準**は多くの産業において競争優位を促した。例えば、Atlas Copco は、人口密集地の住民に最小限の迷惑しか与えない静かなコンプレッサーを製造する。しかしながら、**厳しい基準は、リソースを消費せず遅延を引き起こさない迅速かつ洗練された規制プロセスと結びつかなくてはならない**。

産業ライバル間の直接的調整の制限

今日の競争の場における人気のある普遍的なグローバル政策は、より協力的なリサーチ／産業編成への要請である。競合企業による独立のリサーチは無駄／重複であり、協力的努力は規模の経済を達成し、各企業は全ての利益を収穫できないために R&D への投資が低くなりがちであるという信念に基づきオペレートし、政府はより直接協力的なアイデアをもつ。米国では、独占禁止法は修正され、より協力的な R&D を認める。ヨーロッパでは、情報技術プロジェクトの ESPRIT のような巨大プロジェクトが、多様な国から企業を集める。この考えに潜むのは、日本の競争力向上に貢献した、MITI により支援される無数の協力リサーチプロジェクトに対する西側政府の魅力と誤解である。

しかし、日本の協力的プロジェクトのより綿密な検証は異なる事実を示唆する。日本企業は、MITI と良好な関係を維持し、企業イメージを保持し、他の参加者がプロジェクトから利益を得る危険性をヘッジするためという、守りの理由から MITI プロジェクトに参加する。会社は、ほとんど、**その最高の科学者／エンジニアを、協力プロジェクトに提供せず、通常同じ分野で独自のリサーチにより多くを費やす**。典型的に、政府はプロジェクトに対して控えめな財務貢献しか行わない

日本の協力的リサーチの価値は、**新たな技術分野の重要性を示し、会社のリサーチを刺激することにある**。会社はその国内ライバルが研究していることを知るため、協力的プロジ

エクトは、会社が新たな分野を開拓し、社内のR & D投資を高めることを促す。

一定の制限的條件においては、協力的リサーチは有益であることがわかる。プロジェクトは**基本的製品 / プロセスリサーチにおいてなされるべき**であり、会社の優位の源泉と密接に結びつくものであってはならない。それらは、会社の当該分野についてのリサーチプログラム全体の一部のみを占めるべきである。協力的リサーチは間接的で、ほとんどの産業参加者がアクセスできる独立組織を通じて channel されるべきである。大学の研究室 / 卓越したセンターなどの組織は、マネジメント問題を減らし、競合者となるリスクを最小限にする。**最も有益な協力プロジェクトはしばしば、多くの産業に接し、重要なR & D投資を必要とする分野に関係する。**

継続的投資へと導く目的の推進

政府は、**多様な分野の政策を通じ、投資家、マネジャー及び従業員の目的の形成において重要な役割を持つ**。資本市場が規制される方法は、例えば、投資家のインセンティブを、そして翻って企業行動も形成する。政府は、人的スキル、イノベーション及び物理的資産への継続的投資の促進を目指すべきである。おそらく、産業における継続的投資を上げる最も強力なツールは**新たな株式投資に対する長期（5年以上）キャピタルゲインについての租税インセンティブ**である。長期のキャピタルゲインインセンティブは、年金基金及び頻繁な取引を行い得る現在非課税の他の投資家にも適用されるべきである。

競争の規制緩和

州の独占、新規参入へのコントロール又は価格固定等の政策を通じての競争規制は2つの強力なマイナス結果を有す。企業は規制者との交渉及びその既得権の保護に夢中になるためそれらは競争 / イノベーションを抑える。それは、産業を、よりダイナミックでないものとし、好ましくない買い手 / 供給者とする。しかしながら、**自力での規制緩和 / 民営化は、活発な国内競争なくして成功せず、その結果、強力かつ継続的な独占禁止政策を要請する。**

強力な国内独占禁止政策の執行

特に、水平的合併、アライアンス及び馴れ合いに対する強力な独占禁止政策はイノベーションにとって重要である。グローバリゼーション / 国内チャンピオン創造の名において、合併 / 提携が今日行われており、これらはしばしば、競争優位の創造を侵食する。真の国の競争力は、**産業リーダーが関与する合併、取得及びアライアンスを許さないことを求める**。さらに、**合併 / アライアンスについての同じ基準が、国内 / 海外企業の双方に妥当すべきである**。最後に、政策は、国内 / 国際の双方において、**acquisition による国内参入に好意的であるべきである**。しかしながら、企業は、それが究極的に競争優位を創造し得るスキル移転を促す場合、関連産業における小企業の取得を許されるべきである。

管理取引の拒否

管理取引は、国の競争力の結果を扱う増加する / 危険な傾向を示す。規律されたマーケテ

イング合意、自主規制合意又は市場を分けるための数量目標の設定は危険、非効率かつしばしば消費者にとって非常に高くつく。管理取引は、国内産業のイノベーションを促すより、非効率的な企業のため市場を確保する。

政府の取引政策は、外国における市場アクセスを追及すべきである。効率的になるためには、取引政策は消極的なツールであってはならない。それは、不平に対してのみ対応し政治的影響力を有する者を集めた産業のためにのみ機能することはできない。それは、長い傷ついた歴史を要請し又は苦しむ産業のためのものではない。取引政策は、国が競争優位を有する市場を解放させ、新たな産業 / 初期の問題に積極的に対応すべきである。

政府が他国に取引障害を見つけた場合、輸入 / 輸出規制ではなく、障害の除去に集中すべきである。例えば、日本の場合、製品輸入の加速へのプレッシャーが、管理取引へのシフトより効果的なアプローチである。不公正な取引実務の企業を罰する懲罰関税の方が市場割当より好ましい。市場を開放するため増加する重要なツールは、攻撃国の企業に自国での acquisition / 生産施設への投資をさせない規制である。それにより、不公正な国の企業がその優位を利用して罰則が免除される拠点の設立を阻止する。

しかしながら、これらの対策のいずれも裏目となり得る。国内企業の革新 / 輸出へのインセンティブの削減と国内買い手の損害の双方を回避する対策は実際上不可能である。対策の目的は、対策が消えることを許す調整であるべきである。

企業の役割

結局、会社自身のみが競争優位を達成 / 支持し得る。そのため、彼らは上記の基本に基づかななくてはならない。特に、彼らはイノベーションの中心的役割・及びイノベーションはプレッシャー / 挑戦から生じるという不快な真実・を認識しなくてはならない。それはダイナミックな挑戦的環境を創造するためのリーダーシップとなる。それは、競争優位への道筋のように見えるが実際には失敗への近道である安易な抜け道を認識するリーダーシップとなる。例えば、リサーチのコスト / リスクを低減するための共同リサーチ / 開発プロジェクトは魅力的であるが、それらは会社の関心 / リソースを価値あるリサーチ努力からそらし、真のイノベーションへの展望を排除する以外の何者でもない。

競争優位は、イノベーション / アップグレードを促進するためのダイヤモンドにおける要素を利用 / 増幅するリーダーシップから生じ、かかる努力を支えるいくつかの企業方針がある。

イノベーションのためのプレッシャーを創造する。

会社はプレッシャー / 挑戦を回避せず、求めるべきである。戦略の一部は、イノベーションへの勢いを生むため母国の優位を利用する。そうするため、会社は最も洗練され要求の高い買い手 / チャンネルに売却し、最も困難なニーズを持つ買い手を探し出し、最も強力な規制的ハードル / 製品基準を超える基準を創設し、最も進んだ供給者から調達し、スキ

ル / 生産性の向上を刺激するため従業員を終身として扱うことができる。

モチベーターとして最も能力ある競合者を探し出す。

組織変更を刺激するため、有能な競合者と尊敬されるライバルは共通の敵でありえる。

最高のマネジャーは常に、少しおびえ、**競合者を尊敬 / 研究**する。ダイナミックであり続けるために、会社は挑戦を組織の基準の一部としなくてはならない。例えば、厳しい製品基準に反対するロビーイングは、会社のリーダーシップが有する組織がやる気を失ったことを示唆する。安定、従順な顧客、従属した供給者及び活気のない競合者に価値をおく会社は不活発を、そして結局は失敗を招く。

早期警告システムの創設

早期警告シグナルは早期行為者優位となる。会社は、変化のシグナルを見、それらに基づき行動し、それにより競争に飛び込む。例えば、**最も予想的ニーズを持つ買い手を発見**取引し、**全ての新たな買い手 / チャンネルを調査**し、その規制が他の新たな規制を前兆となる場所を見つけ、外部者をマネジメントチームに入れ、リサーチセンター / 有能な人々の源泉との継続的關係を維持することができる。

国の需要の改善

会社は、その母国環境を国際的成功のためのより良いプラットフォームとすることに大きな利害關係を有する。会社の責任の一部は**集積形成における積極的役割**を担い、そのアップグレード / 競争優位の拡張を助ける**母国の買い手、供給者及びチャンネルと作業**することである。母国の需要をアップグレードするために、例えば、ヤマハ、カワイ及びスズキ等の日本の楽器製造者は音楽学校を創設した。同様に、会社は、グローバルに競争することを促すことを含め、重要な専門的インプットの地域供給者を刺激 / 支援することができる。国の集積の健康 / 強さは、会社のイノベーション / アップグレードの率を高める。

ほとんど全ての成功する競争産業において、トップ企業はまた、**人材、科学知識又はインフラ等の専門的要素を創設**する。ウール衣服、セラミックタイル及び電灯機器などの産業において、イタリア産業組合は、市場情報、プロセス技術及び共通のインフラに投資する。会社はまた、その本部 / 他の主たるオペレーションを、洗練された買い手、重要な供給者又は大学 / 研究所等の専門的要素創造メカニズムが集中する場所に置くことで、イノベーションを加速し得る。

国内競争を歓迎する

グローバルに競争するため、**会社は有能な国内ライバル / 活発な国内競争を必要とする**。特に、今日の米国とヨーロッパにおいて、マネジャーは競争過剰に不平言わず、好ましい規模の経済及び臨界質量を生み出す M & A を議論する。不平は自然であるが、議論は誤りである。活発な国内競争は継続的競争優位を創造する。さらに、**国内市場を支配するより国際的に成長する方が好ましい**。会社が買収を望むのであれば、グローバルイゼーションを加速し、ホームベース優位を補い又はホームベース不利を相殺できる海外企業の方が、ト

ップの国内競合者と合併するよりも通常好ましい。

他国における優位に触れるため国際化する

「グローバル」戦略を求め、多くの会社は今日その母国のダイヤモンドを捨てる。確かに、グローバルな見通しは競争優位の創造において重要である。しかし、国内能力にとってかわる海外活動への依拠は常に2番手の解決である。地域的要素不利を相殺するためのイノベーションはアウトソーシングより好ましい。国内供給者/買い手の開拓は海外のみに依拠するよりも好ましい。競争の重要な基礎がホームに存在しない場合、結局会社は競争優位を維持しない。その目的はホームベースの能力のアップグレードであるべきであり、海外活動は選択的かつ全体的競争優位に対して補完的であるべきである。

グローバルゼーションに対する正しいアプローチは、他国のダイヤモンドにおける優位の源泉に選択的に触れることである。例えば、他国の洗練された買い手の発見は異なるニーズの理解を助け、素早いイノベーションを刺激するプレッシャーをかける。母国のダイヤモンドがいかに好ましくても、さらに重要なリサーチを他国で継続する。海外のリサーチを利用するため、会社は優秀な人材を海外に配置し、確かなレベルの科学的努力を積み重ねなくてはならない。海外のリサーチベンチャーから何かを得るためには、会社はまた自らのアイデアへのアクセスを許さなければならない。・・競争優位は、今日の秘密の保護ではなく、継続的改善から生じることを認識する。

選択してのみアライアンスを用いる

海外企業とのアライアンスはもうひとつの管理上の流行万能薬となった。それは独立性を放棄することなく、海外企業の優位を求め又はリスクをヘッジする企業の問題への魅力的解決である。しかしながら、アライアンスは実際、選択的な恩恵を達成できるが、常に大きなコストを必要とする。それらは、2つの独立的オペレーションの調整に関係し、実体の独立性、競合者の創造及び恩恵のあきらめを調和させる。これらのコストは結局、ほとんどのアライアンスを、安定した長期的関係ではなく、短期の一時的手法とする。

より重要なのは、**広範な戦略としてのアライアンスは企業の国際的リーダーシップではなく、平凡さを保証するだけである。**会社は、その競争優位にとって中核的なスキル/資産について外部の独立企業に依拠することはできない。アライアンスは選択的ツールとして用いられ、一時的に又は中核的でない活動に関して採用されるのがベストである。

競争優位を支持するためホームベースを置く。

多国籍企業にとって最も重要な決断の1つは、各ビジネスのホームベースをおく国である。企業は、各ビジネス/セグメントのために異なるホームベースを持つことができる。競争優位は、究極的に、ホームで創造される。それは、戦略が策定され、中核製品/プロセス技術が創造され、一定量の生産が行われる場所である。母国の環境はイノベーションをサポートしなくてはならない。さもないと、会社はそのホームベースをイノベーションを刺激しグローバル競争のため最高の環境を提供する国に移動しなくてはならない。中途半端

な方法は無く、マネジメントチームも同様に動かなくてはならない。

リーダーシップの役割

多くの会社／トップマネジャーは、財務成果の改善、政府援助の誘導、安定性の追及及び及びアライアンス／合併を通じてのリスク削減に集中することにより、競争の性質と彼らの仕事を誤解する。

今日の競争現実**はリーダーシップを要請する**。リーダーは**変化を信じ、組織の継続的革新を励ます**。彼らは、競争的成功にとって不可欠なものとして、そのホームカントリーの**重要性を認識し、そのアップグレードに努める**。最も重要なのは、リーダーが**プレッシャー／挑戦の必要性を認識**することである。彼らは、適切で痛みを伴う、政策／規制を促進しようとするため、しばしば「政治家」の称号を得る。彼らは、**困難への安易な道を犠牲にし、究極的に競争優位を維持する**。それ・・・単に**存続するのではなく国際競争力の達成**・・・は、国／企業の双方の目標でなくてはならない。

そして、単に1回きりではなく、**継続的なもの**。